

# LEADING POWER NEWSLETTER

*inspiring leaders for wise  
action*

Ausgabe 1-2015

## AKTUELLE VERANSTALTUNGEN

### SEMINARE

#### Leadership Retreat Rhodos

19. (Abend) – 22. Oktober 2015

## EDITORIAL

Der Leading Power® Newsletter soll 2015 ein Begleiter auf Ihrem Weg zur wirkungsvollen Führungs- oder Fachkraft sein. Sie erhalten darin Impulse, Erkenntnisse aus der Arbeit mit Führungskräften, praktische Empfehlungen, Literaturhinweise, sowie Informationen zu aktuellen Veranstaltungen.

## THEMA DES MONATS

### Wirkungsvolle Führung – Das EGO als Spielverderber?

Führungskräfte wollen Wirkung erzielen, das steht ausser Frage. In der Realität ist diese oft entweder limitiert oder dann nicht nur positiv. Was kommt dazwischen?

---

*„Wahre Menschenführung ist, wenn  
Menschen Dir nur dann folgen, wenn sie die  
Möglichkeit hätten, es nicht zu tun.“*

James McGregor Burns

---

1

## VERZEICHNIS

Wirkungsvolle Führung – Das EGO als Spielverderber?  
Seite 2

## WIRKUNGSVOLLE FÜHRUNG – DAS EGO ALS SPIELVERDERBER?

Jeder Manager möchte doch irgendwie Erfolg haben oder? Nur ist die Frage, wie Erfolg definiert ist. Ziele erreichen oder übertreffen? Bonus kassieren und jedes Mal mehr erhalten? Oder vielleicht doch Mitarbeiter weiter bringen, um den Erfolg auch nachhaltig zu sichern? Oder sogar Werte schaffen und einen Beitrag leisten an die Gesellschaft und Gemeinschaft?

Die unterschiedliche Beantwortung dieser Frage kommt je nachdem von unterschiedlicher Quelle, nämlich vom EGO – dem auf sich selbst bezogenen Konstrukt der gelernten Identität- oder von der Quelle der Verbundenheit mit anderen, manchmal sagen wir vom „Herz“, welches sich am gemeinsamen übergeordneten Nutzen orientiert.

Stellen wir die Frage noch etwas anders: Welche Wirkung hat Führung, welche Wirkungskraft soll von ihr heute erwartet werden?

Bestimmt würden die meisten Manager sagen, dass sie Wirkung erzielen möchten. Das heisst auch positive Auswirkung auf andere, das Umfeld.

In der Praxis ist es nun definitiv oft so, dass das EGO dieser gewünschten und auch möglichen positiven Wirkung einen Strich durch die Rechnung macht.

Ich habe in meiner Beratungsarbeit mit Führungskräften oft die Situation angetroffen, dass ein Manager engagierte Mitarbeitende wollte, dass er dieses Engagement im Hinblick auf Leistungssteigerung erhöhen wollte. Genau das geschah dann aber einfach nicht.

Was kam dazwischen, wenn die Absicht doch Sinn machte? Zum Beispiel, dass die eigenen extrinsischen Treiber für Motivation auf andere übertragen wurden, nämlich besser dazustehen, die internen Konkurrenten im Geschäft zu schlagen, (endlich) auf die Beförderungliste zu kommen. Nur zu blöd, dass die meisten Mitarbeitenden, zum Teil auch Führungskräfte, viel mehr daran interessiert waren, einfach gute Arbeit zu leisten bei den Kunden, sowie im Team gemeinsam Freude zu haben.

Die Unfähigkeit andere Perspektiven einzunehmen und zu akzeptieren kommt vom EGO, welches nur eher nicht bewusst ständig im sogenannten „Überlebenskampf“ ist und alles tut, um sich von anderen positiv abzuheben aus Angst, zu versagen, Schwächen zu zeigen und wegen diesen schlecht bewertet zu werden.

Die Selbstbezogenheit vieler Manager nimmt im Laufe ihrer Karriere zu, da dieses EGO immer mehr Nahrung erhält, sich immer stärker beweisen muss gegen Konkurrenz. Die innere Angst wächst, die Unsicherheit auch. Diese müssen versteckt werden, um sich zu schützen.

Was ist die Wirkung, die Auswirkung solcher Selbstbezogenheit? Im Buch „Economics“ (David Marcum & Steven Smith, 2007) schreiben die Autoren, dass sie über viele Interviews mit Führungskräften hinweg zu einem erstaunlichen – oder vielleicht eben nicht wirklich erstaunlichen – Ergebnis kamen.

Das EGO frisst in vor allem grösseren Unternehmungen zwischen 6 – 15 % der „bottom line“, das heisst des Ergebnisses. Ich habe in den letzten Monaten diese Zahlen selber oft in Gesprächen mit Führungskräften erwähnt und noch erstaunter festgestellt: Die meisten glauben, dass in ihrer Unternehmung diese Zahl sogar höher als bei 15 % liege. Natürlich sind das subjektive Einschätzungen und dennoch. Irgendetwas ist doch da merkwürdig. Viele Unternehmen kämpfen heute mehr denn je ums Überleben, die Konkurrenz ist hart, stetig müssen Kosten rausgenommen werden... und dies während das EGO - sowohl das einzelne wie auch das kollektive - dafür sorgt, dass alle Mühe um sonst ist?

Wie nur ist das möglich? Die Antwort ist simpel. So wie das EGO als Persönlichkeitsaspekt funktioniert, ist der eigene Kampf zur positiven Darstellung stets höher gewichtet als etwa das gemeinsam erarbeitete Ergebnis oder sogar eines, welches sich erst mittelfristig zeigt. Denn, das EGO „lebt“ entweder in der Vergangenheit und erinnert sich an schmerzhafteste Momente (etwa Abstrafung durch kleineren Bonus, Rüge eines Chefs) oder es beschäftigt sich mit der Zukunft, allerdings im Sinne der Angst, was alles schief gehen könnte oder was ich (als Manager) alles verlieren könnte.

Energie und Aufmerksamkeit sind also täglich auf diese Aspekte ausgerichtet. Da kommt der eigentliche Auftrag als Manager wahrscheinlich zu kurz. Im Interesse des Unternehmens ist das sicher nicht. Wenn allerdings keiner der Top Manager die Reife und Unabhängigkeit hat, sein eigenes EGO zu kontrollieren, dann treffen EGOs auf EGOs und diese verstehen nur eine Sprache, eben die EGO-Sprache. Die Mitarbeitenden kompensieren dann mit Mehrarbeit und Einsatz das, was so viele als interne „Politik“ benennen.

Woher kommt Hilfe? Es gibt nur einen Weg, dieses EGO in den Griff zu bekommen.

Die Reflexion und das daraus entstehende Bewusstsein. Ich habe wenige Manager kennen gelernt, welche sich auf höchster Ebene behaupten konnten ohne dem EGO Spiel ganz zu erliegen. Einer hat mich immer wieder beeindruckt, da er glaubhaft erklären konnte, wie er sich seine innere Unabhängigkeit stets erhielt. Er schaute am Morgen in den Spiegel und fragte sich, ob er das was er tat und wie er es tat mit sich vereinbaren könne. Er war bereit bei negativer Antwort jederzeit die Unternehmung zu verlassen. Die Folge war, dass er nicht nur sehr angesehen war, sondern hohe Wirkung erzielte und in fast allen oben genannten Kriterien „erfolgreich“ war.

Zurück also zur Frage, was Erfolg, was Führungswirkung sein soll.

Wenn Erfolg aus NICHT-EGO-Sicht definiert ist als nachhaltig positives Ergebnis einer Unternehmung, sowie als Beitrag, welcher über die Unternehmung hinaus an die Gesellschaft geht, im Sinne von echter Wertschöpfung... dann erzielen diejenigen Führungskräfte und deren Teams die höchste Wirkung, welche ihr eigenes und kollektives EGO im Dienste des Ganzen einsetzen und mit einem „höheren“ Zweck verbinden. Das Interessante dabei ist, dass dann als Folge davon auch das EGO gewinnt und zu seinem Erfolg kommt. Erfolg der er-folgt.

„Das EGO im Dienste des Herzens“ könnte ein Motto sein für die Zukunft beitragsorientierter Unternehmungen.

Wie viel EGO herrscht in Ihrer Unternehmung? Wie viel des Ergebnisses, der „bottom line“ frisst es? Was tun Sie, um der EGO-Kultur konstruktiv entgegen zu wirken?

---

*“The Ego wants to want more than it wants to have“*

*Eckhart Tolle*

---

